
Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences

Bruno Henriet *
Cathy Krohmer *

2011/02

* LEMNA : Université de Nantes

Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences

Bruno Henriet, Professeur des Universités,

Cathy Krohmer, Maître de Conférences

LEMNA

Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE

Résumé :

L'objet de cet article est d'analyser la dynamique du « couple » DG/DRH dans le cadre de démarches compétences au sein de PME. Il s'agit de montrer en quoi la démarche compétence est à l'origine d'une relation forte entre deux acteurs et comment cette relation et les vicissitudes qu'elle peut connaître vont influencer sa pérennité. Pour ce faire, nous avons réalisé quatre études de cas de couples DG/DRH.

Si tous ces couples ont connu un certain « emballement » lors de la mise en place de la démarche, leurs relations ont pu prendre ensuite des tournures différentes. Deux des couples étudiés sont actuellement dans des positions délicates avec un risque d'effacement de la fonction RH au profit de la DG et un risque de cloisonnement important. Seul un couple étudié reflète une situation de partage et la co-construction. La pérennité du couple et donc de la démarche vont dépendre du positionnement organisationnel de la fonction RH, de la cohérence des représentations concernant les enjeux et bien sûr du jeu des autres acteurs.

Mots clés : Démarches compétences, fonction RH, coopération, binôme DG/DRH, PME

Le couple DG/DRH à l'épreuve des démarches compétences

L'admiration et la complicité qui accompagnent, bien souvent, la remise du prix du meilleur binôme DG/DRH, ne vont pas forcément de soi et suscitent bien sûr quelques interrogations. Si cette configuration en « duo » est présentée, comme « le postulat incontournable de la performance durable de l'entreprise » on ne peut pour autant s'empêcher de se poser quelques questions essentielles : comment peut-on caractériser cette relation ? Correspond-elle à un réel besoin et peut-on parler de pertinence organisationnelle ? Certains enjeux ont-ils un rôle particulièrement décisif dans l'émergence de ce « duo » ?

C'est parce que nous avons pu observer l'existence d'un lien entre le cheminement des démarches compétences et le type de relation qui pouvait se tisser entre le DG et le DRH, que nous souhaitons, ici, le décrire pour mieux le comprendre. Lors d'un programme de recherche¹ sur les démarches compétences, nous avons en effet constaté que celles-ci furent l'occasion d'une réelle complicité entre le DG et le RRH. Nous avons aussi noté que ce « duo » ainsi constitué, avec ses « vicissitudes de couple », n'a pas été sans incidence sur la dynamique de la démarche. De ces constats découle notre formulation : le couple DG/DRH à l'épreuve des démarches compétences. Nous avons choisi le concept de couple parce qu'il nous paraît plus riche que celui de binôme ou de duo. Le « couplage » nécessite d'être en phase, peut-être de manière plus intense et durable que dans le cas du simple binôme. Le DG étant l'employeur, DG et DRH ont un objet commun très « sensible », les ressources humaines, qui peuvent les différencier des autres couples internes à l'entreprise mais rend aussi leurs liaisons plus complexes (Bournois et Voynnet-Fourboul, 2004). Comme toute relation, elle connaît des vicissitudes et si nous parlons d'épreuve, c'est parce que cette relation, que l'on voudrait durable, est instable et que rien, là aussi, n'est jamais acquis. Dire

¹ Projet RECOR porté par l'Ecole des Mines de Nantes et financé par la DRIRE, la DRTEFP et le FSE

enfin, que le couple est « à l'épreuve », permet de nous interroger sur sa capacité à faire ses preuves, à résister aux difficultés pour maintenir une relation, pour construire une identité durable pour l'un et pour l'autre et donc pour les deux, ce qui, au final, sera utile à l'organisation.

Or, selon nous, parmi les « épreuves » à surmonter, la mise en œuvre d'une démarche compétence, occupe une place tout à fait singulière. En effet, elle est très souvent impulsée de l'extérieur par de multiples acteurs, pouvoirs publics, chambres de commerce, consultants, qui voient en elle un moyen de renforcer la compétitivité des entreprises et d'en assurer son développement. Elle a aussi une forte résonance en interne, car elle va créer des attentes, bouleverser les conditions du management et modifier la posture des uns et des autres. Bien souvent la démarche s'emballe, mais aussi s'essouffle et peut décevoir. Nous faisons l'hypothèse que cette démarche, plus qu'une autre, permet l'émergence d'un couple particulier DG/DRH, participe à sa consolidation mais porte aussi en germe les difficultés de sa pérennisation. Ce sont toutes ces phases, qui nous ont incités à risquer ce parallèle entre la vie des organisations et celle des personnes. Pour analyser la relation du couple DG/DRH, nous avons choisi de nous focaliser sur des PME indépendantes qui se sont lancées dans une démarche compétence. A cette occasion, ces entreprises ont vu leur fonction RH évoluer radicalement et témoignent d'une relation DG/DRH spécifique. C'est à partir du témoignage de quatre PME que nous avons conduit ce travail.

Dans une première partie, nous précisons les différents concepts et les approches retenues afin d'analyser, dans une seconde partie, comment la qualité de la relation DG/DRH interagit avec l'évolution de la démarche compétence dans les cas étudiés.

1. Relations DG/DRH et démarche compétence

Après avoir appréhendé les relations DG/DRH, nous présentons les démarches compétences car c'est à l'occasion de leur introduction, que des relations particulières se sont nouées. Puis, nous proposons une grille de lecture, inspirée des approches psychologiques du couple.

1.1 Les relations DG/RRH

Si le territoire des ressources humaines est facile à cerner, la distribution des prérogatives est en revanche bien sûr plus délicate à décrire. Le DG étant, lui seul, « l'employeur » le DRH ne peut exercer d'autorité sur le personnel que par délégation. On comprend dès lors l'importance d'une convergence de vue et la nécessité d'une certaine « harmonie » dans les politiques. C'est ce que, nombre d'enquête semble confirmer. *« Confiance, transparence et proximité sont les attributs les plus cités. Il s'agit d'une véritable relation de partenariat, seul 4% évoquant le mot « dépendance » pour caractériser leur relation avec le DRH. [...] et seulement 2% citent le terme de divergence »* (Enquête RH&M et ISR, 2006). Quant au Baromètre RH (enquête 2009) il affirme que *« le binôme DRH /DG semble effectif puisque 65% des DRH participent au conseil d'administration et que 84% estiment que leur politique RH est en accord avec la stratégie générale de l'entreprise »*.

Tout le monde est d'accord pour le « nécessaire accord » entre DG/DRH, la question essentielle concerne les conditions de cet accord et son évolution. Pour Niglio et Roger (2006), *« la direction générale reste le premier responsable de la GRH, mais elle ne peut assurer elle-même toute la fonction »*. Dès lors, elle délègue certaines activités : la fonction d'administration, la fonction de régulation, la fonction de management et la fonction d'expertise (Niglio et Roger, 2006). Parce que les enjeux et les dispositifs se complexifient, la DRH élargit son champ et fait progressivement son entrée dans le management stratégique ce qui devrait alors rapprocher ces deux acteurs. Toutefois, le rôle de « stratège » est bien

évidemment discuté et discutable. « *Voilà trente ans que court le mythe du DRH stratège dans les discours de la profession. C'est une illusion qui maintient cet acteur dans la dépendance, en l'empêchant d'agir en profondeur sur la gestion sociale* » (Louart, 2006). La typologie proposée par Ulrich (1997) mettait déjà l'accent sur ces délicats positionnements.

Privilégiant une approche contextualiste, d'autres chercheurs précisent les relations qu'entretiennent les DG et DRH. Pichault et Nizet (2000), qui analysent le contenu des pratiques de GRH en relation avec leurs contextes d'apparition et de développement et les jeux politiques, distinguent les différents rôles attribués à la fonction ressources humaines (cf. tableau suivant).

Perspectives d'analyse et rôles attribués à la fonction RH (source, Pichault et Nizet, 2000)

Perspective d'analyse	Rôles attribués à la fonction RH	Mode d'évaluation
Planification rationnelle	Soumission aux orientations stratégiques de l'équipe dirigeante	Degré de réalisation des objectifs stratégiques
Contingente	Soumission aux contraintes des contextes	Degré de cohérence entre contenus et contextes (internes et externes)
Politique	Négociation et compromis avec les différentes parties en présence	Degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents

Si l'approche planificatrice révèle des relations de soumission, l'approche politique souligne en revanche l'existence d'une relation plus équilibrée. Dans cette même perspective, Louart (2006) dénombre trois configurations de la GRH et précise pour chacune les liens entre DRH et DG. L'asservissement stratégique (configuration 1) correspond à une polarisation interne ou externe. Ici, la DG est l'acteur dominant qui cherche à contrôler la GRH (et donc le DRH) pour l'asservir à ses besoins stratégiques. La dispersion ou la segmentation (configuration 2) où le jeu des acteurs est principalement défini par des contraintes extérieures. La DG, le service RH et les opérationnels pratiquent des ajustements partiels mais sans toujours se coordonner. Enfin, la GRH concertée ou bloquée peut s'observer lorsque les contraintes externes sont moins fortes. Les acteurs qui jouent davantage de jeux personnels, sont guidés

par des buts productifs, mais aussi par des pulsions affectives ou des représentations idéologiques. On peut alors observer une action médiatrice de la DRH ou a contrario, une DRH bloquée dans des rapports de force lié à un mode syndical défensif.

Ces approches mettent clairement en exergue le rôle joué par le contexte dans les stratégies et le positionnement des acteurs. En charge de l'administration, de l'expertise, de la régulation et de la décision stratégique, les DRH peuvent jouer sur plusieurs registres mais aussi avoir plusieurs refuges en lien avec les enjeux et les alliances. Parmi ces enjeux, la mise en place et le déploiement de démarches compétences vont jouer un rôle central dans les rapports entre acteurs et vont « modeler » les relations entre DG et DRH.

1.2 La Démarche Compétence comme élément fédérateur du couple DG/DRH

Depuis bientôt deux décennies les démarches compétences préoccupent tout autant les praticiens que les chercheurs. Définies comme des instruments de gestion, elles sont le résultat de la combinaison d'un substrat technique, d'une philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil, 1992). C'est précisément cette vision simplifiée des relations organisationnelles ou la vision de l'organisation idéale (David, 1998) qui ici nous intéresse parce qu'elle précise les relations que devraient entretenir les différents acteurs. Par exemple, dès la phase de conception, cette instrumentation « *prévoient implicitement des définitions des autres acteurs de la situation (direction, DRH, organisations syndicales, agents de maîtrise, opérateurs...)* » (Oiry, 2006). Cette vision idéale tendrait à rapprocher DG et DRH. Tout d'abord, cette démarche peut être un véritable projet d'entreprise. Dans les discours, qui se transforment en véritables plaidoyers dans les années 1980 (Gilbert, 2003), certains présentent les démarches compétences comme l'occasion d'instaurer une véritable relation gagnant-gagnant (voir par exemple l'utilisation faite par le MEDEF dès 1998 lors du colloque Objectif Compétence). On le sait, plusieurs travaux

démontrent qu'il n'en est rien. C'est le cas par exemple de Richebé (2002), qui montre que le passage à une relation gagnant-gagnant modifie les relations de don contre don qui pouvaient alors exister. De même, plusieurs chercheurs mettent en garde contre l'établissement d'une individualisation trop importante de la relation du salarié vis-à-vis de l'employeur (Courpasson et Livian, 1991). Si les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des espérances, les démarches compétences n'en demeurent pas moins, lors de leur mise en place, des projets pouvant rassembler les acteurs et notamment DG et DRH.

Ensuite, autre élément de ce possible rapprochement : DG et DRH interviendraient sur le même niveau, à savoir la logique compétence (Dietrich 2003 et 2008) dont les principales visées seraient la formalisation de l'action organisée. De plus, la déclinaison du management des compétences au niveau de la stratégie et de la GRH offre la possibilité d'un langage commun (Le Boulaire et Retour, 2008) qui facilite les relations DG/DRH.

Enfin, les rôles attendus du DG et du DRH se précisent et s'avèrent complémentaires. Comme le note Oiry (2006) et comme le préconise de nombreux acteurs (voir à ce titre la norme AFNOR ou l'ANACT), la DG serait fortement impliquée dans la démarche. Du côté du DRH, son rôle serait plus stratégique et plus technique. Avec la démarche compétence, la dimension stratégique de la DRH semble à portée de main même si les études montrent que ce rôle de stratégie doit être relativisé (Le Boulaire et Retour, 2008). De plus, la forte instrumentalisation remarquée ces dernières années (Retour, 2005 ; Defélix, Retour et Dietrich, 2007 ; Detchessahar et Journée, 2007), conduit aussi à l'affirmation d'une expertise particulière de la fonction RH. D'ailleurs, la mise en place d'une démarche compétence peut être l'occasion d'une création de fonction RH ou d'un renforcement du service RH déjà existant.

Si *a priori*, les démarches pourraient rassembler DG et DRH, certaines études montrent que cela est loin d'être évident. De plus, qu'en est-il lorsque les démarches évoluent ? En effet, Oiry distingue quatre phases dans la dynamique des démarches compétences : la conception et

la stylisation (phase 1) où sont construits l'ensemble des éléments constitutifs de l'instrument de gestion (arguments, concepts, procédure et support) ; la phase 2 ou l'état de grâce qui correspond au fonctionnement « satisfaisant » de l'outil ; lors d'une phase 3, des effets émergents non prévus apparaissent et enfin dans une 4^{ème} phase, l'outil peut être modifié. Lors de ces quatre phases, les relations DG/DRH peuvent fortement évoluer. Par exemple, dans la phase 3, des usages nouveaux de la démarche compétence peuvent apparaître et questionner les bases de la relation entre la DG et la DRH. Pour appréhender ces évolutions, nous proposons de mobiliser ce que la psychologie nous apprend sur la relation de couple.

1.3 La dynamique de la relation de couple

Il est clair que le lien hiérarchique existant entre le DG et le DRH empêche l'assimilation de leur relation avec le lien, « d'égal à égal », qu'est (théoriquement) la relation de couple. Cependant, le duo qu'ils forment, n'est pas sans rappeler dans son contenu et dans son processus d'évolution « la vie de couple ». C'est cette relation, toute particulière, que nous souhaitons approfondir. Pour cela nous rappelons les approches psychologiques, d'inspiration systémique, utilisées pour les relations de couple. Les différentes étapes mises en évidence par les principaux auteurs de ce courant (Haley, 1995 ; Malarewicz, 2001 ; Satir, 2003) sont précisées : la passion, la désillusion, la connaissance et la co- construction.

1.3.1 La passion

C'est ce que l'on va faire ensemble qui va donner du sens à la relation, il faut donc un terrain de rencontre et un projet qui ne peut être vécu seul. La passion naît d'un manque et amène chacun à voir dans l'autre « la solution » à ce manque. C'est la différence qui attire et si la passion se développe c'est pour répondre à cet enjeu. Même si chacun n'a pas forcément les mêmes représentations de cet enjeu, celui-ci apparaît suffisamment fort, pour que chacun s'emballe un peu, s'engouffre dans la relation. Un « état de grâce », lié à ce besoin mutuel de

combler son manque, va en découler. Lors de la mise en place d'une démarche compétence, les relations entre la DG et la DRH, peuvent être comparées à cette phase. Plus que d'autres politiques RH, la démarche compétence a une forte résonance au sein de l'organisation. Enjeux qui se révèlent majeurs pour le DG et pour le DRH. Le DG voit dans le DRH, celui qui a la dimension « ressources humaines », dimension qui lui manque en partie, parce qu'il n'a peut-être ni le profil ou ni le temps. Le DRH voit dans le DG le détenteur de la vision stratégique, dimension valorisante qu'il voudrait faire sienne et à laquelle il s'associe volontiers. Il en va aussi de sa place dans l'organisation. Mais cette passion comporte des risques, classiquement répertoriés, que sont l'idéalisation, l'identification et la fusion. L'idéalisation de l'autre correspond à ce qui est convenu d'appeler « l'aveuglement » dans la passion. Dans cette phase d'émergence du couple, personne ne veut voir les défauts de l'autre et chacun tente de se montrer sous ses meilleurs jours et cherche à agir en fonction de ce que l'autre attend. L'autre, c'est ce qui nous manque et lorsque l'on estime avoir trouvé celui qui peut combler ce manque, l'idéalisation réciproque a lieu. L'identification apparaît comme le renforcement de cette première attitude. Peut-être, pour prolonger cet état de grâce, on continue à gommer les différences. On assiste progressivement à une identification de l'un à l'autre qui prend appui sur la croyance selon laquelle la similitude favorise l'entente. Il faut renoncer aux différences, l'important c'est « d'être pareils ». La fusion apparaît enfin comme l'étape ultime de la passion. Les deux ne font plus qu'un. Si de l'extérieur le couple peut paraître parfait, en totale harmonie, on peut se poser la question de ce qui se passe à l'intérieur. L'affirmation selon laquelle « on ne fait qu'un » paraît à la fois sécurisante et inquiétante. Sécurisante car la protection est réelle, mais aussi inquiétante, car la protection peut être étouffante. Pour Malarewicz (2001) quand on affirme dans un couple, « *nous, on ne fait plus qu'un* » la question est : « *oui, mais lequel ?* ». Il y a un dominant et un autre qui

renonce et s'oublie. « *Etre deux, c'est fondamentalement être multiple. La fusion conjugale rend stupide, car la fusion n'est pas loin de la confusion* » (Malarewicz, 2001).

1.3.2 La désillusion

Différents événements peuvent mettre fin à cette phase d'illusion. C'est l'épreuve de la réalité qui crée la déception. Les démarches compétences s'essouffent, cela ne marche pas comme chacun voudrait et l'on tend alors à en imputer la faute à l'autre. Les différences - de conception, de comportement, de réalisation - se voient au grand jour et deviennent un obstacle. C'est ce qui attirait au début qui devient élément de rejet aujourd'hui. La différence joue alors un rôle négatif et crée « un fossé » entre l'un et l'autre. Chacun se replie, reste de son côté et tente de développer ce qui faisait sa spécificité. Le retrait sera différemment vécu par l'un et par l'autre. La déception peut conduire au renoncement, à la séparation ou au désir de passer à une autre étape. Dans le cadre de la relation DG/DRH, ces derniers peuvent découvrir qu'ils ne sont pas « faits pareil ». L'un est dans le discours et dans la performance, il est sur plusieurs chantiers et veut des résultats. L'autre est obligé d'être aussi dans le concret. Il est dans le quotidien, dans les dispositifs et la mise en œuvre, souvent douloureuse, des pratiques de GRH. Chacun reste alors de son côté et développe son cœur de métier : le DG, la stratégie et le DRH, l'instrumentation.

1.3.3 La connaissance et la co- construction

Chacun va tenter de re-connaître l'autre dans sa spécificité, ce qui va permettre l'acceptation de la différence. C'est dans cette phase que la communication joue un rôle déterminant pour accéder à la connaissance. La différence est ici reconnue et acceptée, elle n'est plus vécue comme un manque à combler. Chacun se responsabilise en acceptant ce qu'il est et ce que l'autre est. C'est une phase de co-crédation qui va permettre à chacun de garder son identité tout en participant à un projet. Il y a un véritable partage des responsabilités, on coopère, on œuvre ensemble et sans rivalité à un projet qui nous dépasse.

Lors de ces phases de connaissance et de co-construction, le couple DG/DRH tente de rebondir. Bien souvent les difficultés proviennent de « trouble fêtes » : les consultants, la hiérarchie, les salariés... Boucs émissaires classiques, ils invitent le couple DG/DRH à se repositionner.

2. L'interaction « démarche compétence » et « couple DG/DRH »

Des quatre études de cas menées (cf. encadré méthodologique et présentation des cas), il ressort que ces couples ont connu différentes « phases du couple » lors de leur cheminement.

Encadré méthodologique et présentation des cas

Pour répondre à notre problématique, nous avons réalisé quatre études de cas pour comprendre en profondeur l'évolution des rapports DG/DRH à l'occasion de démarche compétence. Pour étudier ces relations, nous nous sommes attachés à décrire la perception du lien que chacun entretenait avec l'autre. Il s'agit donc d'un travail à partir du déclaratif de deux acteurs. La méthodologie d'investigation sur les relations à deux, de type « dyades », propose notamment de réaliser des phases d'observation de cette relation. Celles-ci n'ont pas été possibles, principalement en raison de la difficulté d'accéder dans le quotidien à ce fonctionnement à deux. Pour appréhender cette perception, nous nous sommes donc appuyés sur les discours du DG et du RRH. Neuf entretiens semi-directifs d'une durée d'une à deux heures, nous ont permis de récolter les données :

- Entreprise A : 2 entretiens avec le DG et le RRH (entre novembre et décembre 2008)
- Entreprise B : 2 entretiens avec le PDG et le RRH (entre octobre et novembre 2007)
- Entreprise C : 3 entretiens avec le DG, le RRH et le chargé de missions RH (entre janvier et mars 2005)
- Entreprise D : 2 entretiens avec le DG et le DRH (février 2009)

Notre guide d'entretien comportait les cinq thèmes suivants : 1) La présentation de l'interlocuteur (parcours dans et hors de l'entreprise) ; 2) L'histoire de la fonction RH dans l'entreprise ; 3) La présentation de la démarche compétence, son évolution dans le temps et ses facteurs d'évolution ; 4) Les effets de la démarche compétence ; et 5) La façon de travailler avec le RRH ou avec le DG suivant l'interlocuteur. Les quatre cas ont été sélectionnés en fonction de l'ancienneté de la démarche. Il était important pour la variété de notre échantillon que les démarches compétences soient à des stades d'avancement différents. Dans l'entreprise C, la démarche est la plus ancienne et remonte à 1991. Dans l'entreprise D, la démarche date de 1999. Dans l'entreprise B, la démarche existe depuis 2001. Enfin dans l'entreprise A, la démarche compétence a été mise en place en 2006.

Les entretiens semi-directifs ont été complétés par des documents internes et pour chaque entreprise une monographie comprenant un descriptif de la démarche compétence et son évolution, une présentation du service RH et une description des relations DG/DRH a été rédigée. L'analyse des données repose sur une confrontation de ces quatre monographies.

Entreprise A

Société familiale de 66 salariés, cette PME est spécialisée dans le négoce du pneumatique. La démarche compétence a été mise en œuvre pour professionnaliser les salariés. Pour les monteurs/mécanos, il s'agit désormais « d'être le premier représentant de la société ». Ceci passe par un développement de la polyvalence et de compétences relationnelles. Pour les cadres et les commerciaux, la démarche vise l'élargissement de leurs responsabilités pour faire face au développement de l'entreprise. Les outils sont classiques, on retrouve la fiche de poste revue et affinée, l'entretien annuel avec son rituel et son support, ainsi que les différents dispositifs de communication qui peuvent y être liés. La direction est fortement impliquée sur le dossier. C'est

d'ailleurs le dirigeant qui a impulsé la démarche. Il recrute ensuite le RRH en stage puis en CDI à mi-temps parce qu'il ne peut plus s'occuper seul du dossier.

Entreprise B

L'entreprise, du secteur de la menuiserie industrielle, compte plus de 300 salariés et connaît depuis 20 ans une phase de forte croissance. La démarche compétence ici présentée s'adresse aux salariés de production. Celle-ci a été initiée en 2001 par le PDG qui de son aveu n'a pas une « grande expérience en ressources humaines ». A l'origine, des revendications salariales en sont l'enjeu. Il s'agit alors de « donner de la visibilité aux gens en développant une grille interne par rapport au savoir-faire » (entretien PDG). Par la suite, il s'agit d'assurer l'adaptation des compétences aux objectifs stratégiques. Les principaux domaines de la démarche sont : 1/ la description et la cotation des compétences requises par le poste ; 2/ l'évaluation des compétences mobilisées par le salarié sur son poste ; 3/ la rémunération des salariés et son évolution ; et 4/ l'acquisition de compétences requises par le poste via la formation et le recrutement. Le service RH s'est fortement étoffé durant cette période passant de 2 salariés en 2001 à 5 actuellement. Deux phases sont distinguées : jusqu'en 2001 : une phase d'administration du personnel et à partir de 2001 : une phase de développement.

L'entreprise C

PME de 110 personnes du secteur de la chimie, l'entreprise gère depuis 1991 les compétences de ses divers salariés : des opérateurs peu qualifiés et peu mobiles et des cadres très qualifiés et très mobiles. Cette démarche a fortement évolué et s'est enrichie au fil des ans. Actuellement, la démarche vise à « satisfaire les besoins liés à l'activité de l'entreprise tout en stimulant la mise en œuvre des compétences par les salariés ». La fiche de fonction, qui décrit les activités et les compétences mobilisées de chaque salarié, en est la pierre angulaire. Les salariés sont évalués sur la base de cette fiche. Comme toute PME, l'entreprise propose des évolutions verticales limitées. La mobilité horizontale est l'une des réponses choisie par le service RH. La politique salariale de l'entreprise repose sur la combinaison de plusieurs aspects : le respect de la convention collective de la Chimie, l'ancienneté du salarié et ses compétences. Le service RH en charge du dossier est composé d'une RRH, d'une chargée de mission RH et d'un gestionnaire administration du personnel. Depuis la création de l'entreprise en 1978, le service RH est passé par plusieurs stades. De 1978 à 1991 : une phase de gestion administrative du personnel. De 1991 à 1999 : une phase de gestion des compétences. Le DRH, fonction créée en 1996, et son assistant mettent alors en place un service RH. Enfin de 1999 à nos jours, une phase de projets d'organisation : équipes autonomes, de 5S, montée en compétences des managers de proximité et des personnels interfaces.

L'entreprise D

Cette PME est une société de 450 salariés, spécialisée dans la fabrication de vérins hydrauliques. La démarche est mise en place à partir de 1999. Elle concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise et vise actuellement à répondre aux objectifs de compétitivité tout en favorisant l'implication des salariés. Plusieurs dimensions des ressources humaines sont concernées par cette démarche : l'évaluation, la formation, la rémunération... mais aussi l'organisation du travail. C'est ainsi que des EAP (Equipe Autonome de Production) ont été mises en place. Après 10 ans comme RRH sous l'autorité du DAF, le responsable de la fonction est nommé DRH et entre au comité de direction en 2005 avec les autres directeurs et le président. En 2008, un poste de DG est créé pour améliorer la coordination dans cette entreprise qui a changé de dimension.

2.1 Une phase « passionnelle » plus ou moins avancée

Si dans certains cas étudiés les couples sont en phase d'émergence, d'autres en ont subi les limites. Chaque fois c'est le même « credo » qui donne l'impulsion « les compétences sont au cœur de notre stratégie » et il nous faut donc investir en ce domaine.

2.1.1 Le couple se constitue : l'entreprise A

Dans l'entreprise A, c'est la prise de conscience des difficultés à venir, qui incite le DG à s'y lancer personnellement. La fonction RH était auparavant limitée à l'administration du personnel. Pour survivre dans un contexte très concurrentiel, le DG a fait le choix d'une différenciation par la qualité de service, qui doit se traduire par un changement global des structures et des comportements. *« Ce qui est important c'est que le changement de structures amène à changer les compétences de chacun, de l'opérateur au responsable de service »* De même, *« la démarche compétence c'est donner la priorité au durable... »* (Entretien DG). Mais il ne peut la réaliser tout seul, il a besoin de quelqu'un de nouveau, en phase avec lui. En recrutant un RRH pour s'occuper du déploiement de la démarche (outils, communication sur les outils, articulation managériale), il cherche à en renforcer la pérennité. Sous son autorité directe, il épouse ses orientations. L'enthousiasme du DG reste alors intact. Sans la démarche compétence, il n'y aurait pas eu de création de poste. Dans cette phase de conception de la démarche, caractérisée par un asservissement stratégique, le DG a besoin du RRH, mais le DG reste le « patron » des RH. Le renforcement de la fonction RH va dépendre de la manière dont son responsable va faire passer les messages et jouer un rôle en interne. Mais pour que la démarche perdure il faut que la relation DG/DRH s'enrichisse. La démarche compétence se confond dans l'esprit des salariés avec les outils mis en place, *« ah oui, c'est l'entretien annuel »* (entretien salarié) et avec leurs conséquences, *« c'est nouveau, mais on n'y croit pas trop, car ça ne nous apporte rien... »* (Entretien salarié). La posture est alors délicate. Il faut à la fois perfectionner les outils, montrer que les outils sont moins importants que la démarche, et faire en sorte que la démarche soit articulée avec d'autres enjeux, formation, salaires ... Or c'est bien *« cela qu'il faut faire comprendre, afin que chacun entre dans une dynamique d'évolution »* (entretien RRH).

2.1.2 Le couple s'installe : l'entreprise B

Dans l'entreprise B, la démarche est plus ancienne et le couple plus installé. Mais le « credo » de départ a évolué : s'il s'agissait à l'origine de répondre à des enjeux d'équité, la démarche vise désormais à adapter les compétences des salariés aux choix stratégiques de l'entreprise. Rapidement des usages nouveaux de la démarche apparaissent : *« Au fur et à mesure qu'on avançait dans la démarche, les changements se sont opérés et on s'est rendu compte que la démarche pouvait nous aider pour pas mal de choses. Avec un simple tableau pour faire taire quelques rumeurs, on pouvait aller beaucoup plus loin ! »* (entretien PDG). « Aller beaucoup plus loin », se traduit alors par l'accompagnement du projet de l'entreprise qui place cette dernière dans un nouvel environnement fortement concurrentiel. Dès lors, les territoires entre la DG et le RRH vont de plus en plus se segmenter. On est dans une phase où les risques sont importants, chacun étant préoccupé par ses dispositifs, le travail commun peut en souffrir. Le PDG définit les axes stratégiques et le RRH est l'expert en matière RH. Le DG lui reconnaît d'ailleurs cette expertise : *« je vous disais que la nouvelle convention collective ne prévoit qu'un niveau d'entrée, enfin niveau ou échelon, je ne sais plus, mais le RRH vous en expliquera cela beaucoup mieux que moi ! »* (Entretien PDG). Pour ce faire on étoffe le service, *« c'est une fonction stratégique »* (entretien PDG) qui instrumentalise de plus en plus la démarche.

L'identification est ici importante et se traduit par une tendance à se conformer au discours et à l'image du dirigeant. Le RRH trouve une plus grande légitimité mais le DG semble s'en détacher. Dans le cadre du projet stratégique actuel, *« il y a des engagements et deux ou trois tournent autour de l'engagement du personnel et forcément la démarche compétence doit aider à les atteindre »* (entretien PDG). Pour le RRH, *« la démarche compétence, c'est un accompagnement du développement, il s'agit d'attirer et fidéliser les compétences et d'assurer l'adéquation entre les besoins et les ressources »* (entretien RRH).

2.1.3 Le couple se découvre : l'entreprise D

Dans l'entreprise D, le couple se découvre et se reconstruit. La démarche compétence est ancienne mais elle était restée cloisonnée et n'avait pas pu être déployée et mise en cohérence avec l'ensemble des dispositifs RH. Le hasard a voulu, que le DRH en place participe au recrutement du nouveau DG ...et alors « *le courant a passé* » (entretien DRH). L'expérience passée du DRH, lui a fait saisir l'importance d'une relation privilégiée avec le DG, le problème n'étant pas d'être freiné par son DG mais de vivre le « projet compétence » de manière cloisonnée. Le DRH rappelle alors ce que disait son ancien DG : « *les compétences, je suis d'accord, c'est important, mais c'est à vous de jouer* » (entretien DRH). Ce changement de personne et ce renouveau illustrent parfaitement la phase de partage que nous développerons plus loin.

2.2 Un peu de désillusion : l'entreprise C

Dans l'entreprise C, la démarche compétence est ancienne. Maintes fois modifiées, la démarche a fortement évolué et englobe actuellement à la fois des éléments de GRH, mais aussi d'organisation du travail. Le couple a aussi changé de configuration : le duo s'est transformé en trio. En 1999, le DG décide d'étoffer le service et une fonction de chargé de mission est créée à côté de celle déjà existante de RRH. Si dans sa conception la démarche compétence présente les RH comme des partenaires, « forces de proposition » (document interne), il s'avère que dans la phase d'utilisation, le trio passe de la fusion à « l'absorption ». Le DG reprend tout en main et marque ses distances. Le service RH apparaît alors comme son support technique. La posture du DG trouve une partie de son explication dans son propre parcours. Entré dans les années 1980 en tant que responsable de production, il occupe successivement les postes de responsable logistique, ingénieur commercial, directeur commercial, DRH, responsable qualité, responsable de filiales et enfin DG en 1996. Comme il le dit lui-même : « *dans notre service RH, il y a 2 personnes 1/2, plus l'implication normale*

du DG, puisque le DG d'une PME est toujours fortement impliqué en matière de RH » (entretien DG). Cette posture peut parfois créer de la frustration : *« Bon le DG nous dit « c'est votre boulot de chercher des outils pour que les gens restent motivés », mais il y a une part du travail que, nous, on ne peut pas faire »*. Dès lors, la DG domine la GRH pour l'asservir à ses besoins stratégiques.

2.3 Un partage assumé : l'entreprise D

Ici les difficultés ont été surmontées et ce qui est important c'est ce que l'on fait ensemble. La démarche compétence a du sens et ce sens rassemble, chacun est alors apprécié pour ce qu'il peut apporter. Ce qui est désormais essentiel, ce n'est plus le pouvoir « sur » (l'autre) mais le pouvoir « de » (réaliser cet objectif qui nous dépasse). L'entreprise D illustre cette phase. Elle a besoin de gens formés pour qu'ils puissent évoluer dans leur poste, mais il lui faut aussi des salariés impliqués : *« l'implication du personnel est à la base de notre système d'excellence »* (entretien DG). Pour renforcer cette implication on investit dans le projet d'entreprise mais surtout on le traduit concrètement dans l'organisation du travail. Sur ces deux axes le DG et le DRH travaillent en duo. La GRH apparaît concertée et DG et DRH ont des représentations similaires. Le DRH a été partie prenante dans le projet d'entreprise et met en musique les grandes orientations, partagées par le CODIR. Le DG permet l'ouverture de chantiers globaux qui avant étaient soit partiels soit inexistants. Il permet au DRH de déployer ses projets, il donne toute sa puissance à la fonction. On peut vraiment parler de partage car il n'a pas de domaine réservé au sein du comité de direction. *« On est dans un comité de direction, on partage tout, chacun doit se comporter comme un élément d'un tout solidaire. Il y a des directives qui sont données d'un commun accord, après, il y a les rameurs... »* (Entretien DG). On observe alors une relation plus intense que celle entretenue avec les autres responsables. Le duo apparaît à l'un et à l'autre plus fort, *« et puis dans les RH ce n'est pas blanc / noir, il faut s'adapter en permanence à la situation, il y a obligatoirement une*

connivence, c'est pour cela que l'on on se voit très souvent »...« il y a une confiance qui est là et qui est encore plus forte qu'avec les autres fonctions » (entretien DRH).

2.4 Phases du couple et couple en phase : éléments de discussion

Si les personnes rencontrées en entretien ont bien sûr un vécu et des personnalités propres, c'est vers d'autres facteurs, qu'il faut nous orienter. Leurs représentations des enjeux, leurs capacités à s'affirmer vont jouer un rôle important.

2.4.1 Les représentations de la démarche compétence

A coté des « réalités » les différences de « représentations » de la démarche compétence vont être déterminantes. La difficulté provient de la prise de conscience de ces différences. Sans prise de conscience il y a malentendu et, dès la phase d'essoufflement, ce malentendu s'accroît. Sans communication sur les points de vue il ne pourra pas y avoir de régulations des divergences. Or cette communication est au cœur de la relation, si le contact est rompu les divergences ne peuvent que se renforcer.

Les représentations de la démarche compétence de la DG et des DRH

Entreprise	Direction Générale	Direction des Ressources Humaines
A	<ul style="list-style-type: none"> - Changer de dimension - Se différencier par la qualité de service 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en cohérence outils / discours - Prévoir l'articulation avec les salaires la formation, les carrières.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le niveau de compétence sur les postes - Accompagner industrialisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser l'organisation - Outiller la gestion des compétences
C	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuler les capacités techniques et comportementales 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la conformité / requis - Trouver des outils pour l'implication
D	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences individuelles et collectives - Développer l'implication 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre cohérente la dynamique organisationnelle - Alimenter la stratégie

Dans les cas A et B, les représentations des acteurs sont complémentaires. Il s'agit d'accompagner la stratégie impulsée par la direction et chacun voit bien le rôle qu'il a à jouer. Dans le cas de l'entreprise C, les représentations sont sensiblement différentes. Pour le DG, la démarche vise à favoriser le développement des personnes, alors que pour la RRH, il s'agit d'assurer l'exécution dans un souci de conformité. Dès lors, on voit poindre une divergence

dans les représentations de ce qu'est la démarche compétence. Pour l'entreprise D, en revanche, le DRH partage avec le DG la même représentation de la démarche compétence.

2.4.2 Besoins et capacités d'affirmation

D'autres acteurs interviennent dans la démarche compétence et peuvent entraver les relations entre le DG et la fonction RH. C'est ainsi que dans l'entreprise B, le directeur industriel « met en musique » l'optimisation de l'organisation du travail. Pour lui, la démarche compétence vise d'abord à améliorer le fonctionnement des ateliers. Dans l'entreprise C, la faible implication de la hiérarchie de proximité dans la démarche compétence crée un certain nombre de conflits entre la direction et le service RH. De même, les salariés bénéficiant d'une écoute attentive du DG entrent en lien direct avec lui. S'ils ne se retrouvent pas dans la démarche, le DG demandera alors des orientations différentes au service RH. Dans le cas de A c'est la structure en réseau qui rend difficile l'affirmation de la démarche compétence et de son porteur auprès de responsables géographiquement dispersés.

Venant de « l'extérieur », les consultants jouent aussi un rôle déterminant. Tout sera fonction de ce que le DG ou le DRH attendra d'eux. Ils peuvent intervenir bien souvent pour combler un manque. Le point de vue de l'entreprise D sur les consultants est symptomatique, « *Le consultant, il arrive et il repart, il ne donne pas vraiment une culture d'entreprise, quand on démarre avec un consultant, on n'a pas vraiment mis le ciment, on a mis quelques briques, en prenant quelqu'un en interne on a le ciment, à partir de là on avance tous ensemble* » (entretien DG).

Cette capacité d'affirmation est enfin liée à la place et aux moyens de la fonction RH.

Place et moyens de la fonction RH

Entreprise	Place et moyens de la fonction RH
A	Administration et paie Création 2008 poste RRH et communication. C'est le complémentaire /DG 1 ETP pour 70 salariés. Constitution de la fonction Relié directement au DG Ne participe pas au CODIR
B	Administration et paie Création RRH en 2002. Formalisation de la fonction. 4 ETP pour 300 salariés Relié à directeur administratif Ne participe pas au CODIR
C	Administration et paie D'abord un DRH issu de la production Depuis un RRH et un Chargé de mission RH 2,5 ETP pour 110 salariés. Segmentation de la fonction. Relié au DG (ancien DRH) Ne participe pas au CODIR
D	Administration et paie D'abord RRH « autonome » Puis nommé DRH, équipe de 4 ETP pour 450 salariés Relié au DG Le DRH est membre du CODIR

Dans l'entreprise A, la fonction est une « émanation » de la direction, elle est là pour combler un manque car le DG ne peut plus faire face tout seul à cet enjeu. Dans l'entreprise B la démarche est plus rodée et le RRH fait tout pour exister en tant qu'expert de la GRH, force de proposition il cherche à dynamiser sa fonction, mais la taille de l'entreprise et la multiplicité des acteurs complexifient sa tâche. La fonction RH dans l'entreprise C n'est plus assurée par un DRH.... On comprend dès lors la tendance au cloisonnement et les difficultés d'affirmation exprimées. Dans l'entreprise D, la fonction RH est en position de partenaire, tenue par un DRH membre du CODIR.

Conclusion

Nous avons tenté d'apporter un éclairage particulier sur le couple DG/DRH en utilisant les approches systémiques en psychologie du couple. Si l'emballlement apparaît lors de la mise en place de la démarche, les relations prennent ensuite des tournures différentes, il leur faut bien souvent se reconstruire pour durer et apporter à leur « objet » une certaine pérennité. Si cette approche s'est révélée pertinente pour mieux appréhender la dynamique d'ensemble, elle a

aussi mis en avant le rôle central de la communication et du partage des représentations. Enfin, elle nous a permis de rappeler que le DG peut favoriser ce lien privilégié en intégrant le DRH au CODIR. Ce qui dans une PME n'est pas forcément une évidence.

F. Bournois et C.Voynnet-Fourboul, « Les liaisons complexes du binôme DRH / DG », in *GRH : regards croisés en l'honneur de B. Galambaud*, F.Bournois et P. Leclair eds, Economica, 2004.

D. Courpasson et Y.-F. Livian, « Le développement récent de la notion de « compétence » : glissement sémantique ou idéologie ? ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. octobre, p. 3-9, 1991.

A. David, « Outils de Gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, pp.44-59, n°120, septembre-octobre, 1998.

C. Defélix, D. Retour, et A Dietrich. Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *18ème Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 2007.

M. Detchessahar, et B. Journée, Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, n°174, pp.77-92, mai, 2007.

A. Dietrich, « La gestion des compétences, essai de modélisation », dans Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus...*, Paris : Vuibert, pp.215-240, 2003.

A. Dietrich, *Le management des compétences*, Vuibert, Paris, 2008.

J. Fombonne, *Personnel et DRH*, Vuibert, Paris 2001.

P. Gilbert, « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », dans Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus...*, Paris : Vuibert, pp.11-32, 2003.

J. Haley, *Un thérapeute hors normes : M.H. Erickson*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995.

A. Hatchuel et B. Weil, *L'Expert et le Système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica, Paris, 1992.

M. Le Boulaire, et D. Retour, « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°70, pp. 51-68, octobre-novembre-décembre, 2008.

P. Louart, Les acteurs de la GRH, in *Encyclopédie des ressources humaines*. 2^{ème} édition, pp 641-656, Vuibert, Paris, 2006.

J.A. Malarewicz, *Repenser le couple*, Coll. Psychologie, Robert Laffont, Paris, 2001.

B. Niglio et A. Roger, La fonction ressources humaines. *Encyclopédie des ressources humaines*. 2^{ème} édition, pp 569-579, Vuibert, Paris, 2006.

M. Parlier, Qualification et compétence, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème édition, pp 216-223, Vuibert, Paris, 2006.

E.Oiry, « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences – Proposition d'un cadre d'analyse », dans Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, pp.13-31, 2006.

F. Pichault, et J. Nizet, Les pratiques de gestion des ressources humaines. Seuil, Paris, 2000.

N. Richebé, « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, 43(2), pp.99-126, 2002.

V. Satir, *Thérapie du couple et de la famille*, Coll. Philosophie, Desclée de Brouwer, Paris, 2003.

D.Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Press, Boston US, 1997.